



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH PROJEKTU ZALOŽENÍ POBOČKY OČNÍ OPTIKY

THE PROJECT PROPOSAL FOR FOUNDING OF OPTICS CENTER

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Soňa Dobešová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Soňa Dobešová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh projektu založení pobočky oční optiky

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem práce je zpracování návrhu vybraného projektu ve zvolené firmě s využitím vhodných metod, technik a nástrojů projektového řízení.

Základní literární prameny:

DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podle IPMA. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

LESTER, A. Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards. 6th Edition. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2013. ISBN 9780080983240.

SCHWALBE, K. Řízení projektů v IT. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.

YADAV, S.R. a MALIK, A.K. Operations Research. India: Oxford University Press, 2014. ISBN 978--19-809618-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá využitím projektového řízení v praxi na konkrétním projektu otevření nové pobočky oční optiky. V první části jsou specifikovány a popsány jednotlivé metody, které jsou poté použity v praktické části bakalářské práce. Druhá část je zaměřena na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti DOBE, s.r.o. Výsledek analýzy je shrnut ve SWOT analýze. Poslední část se týká aplikování získaných zkušeností projektového řízení v praxi na konkrétní projekt.

Abstract

The bachelor thesis focuses on usage of project management in practise on specific project and it's result will lead to founding of optics center. The first part of bachelor thesis consists of explanation of individual methods, that are used in practical part of bachelor thesis. Second part is focused on external and internal environment analysis of the DOBE, s.r.o. company. The result is summarised in SWOT analysis. The last part contains application of gained experience for project management in practise usage.

Klíčová slova

Projekt, projektové řízení, rozpočet, časová analýza, analýza rizik, WBS

Key words

Project, Project management, Budget, Time Analysis, Risk Analysis, WBS

DOBEŠOVÁ, Soňa. *Návrh projektu založení pobočky oční optiky* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135164>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Radek Doskočil.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....

podpis autora

Děkuji vedoucímu práce panu doc. Ing. Radkovi Doskočilovi Ph.D., MSc za odborné vedení a rady v průběhu psaní bakalářské práce.

OBSAH

1.1	TRADIČNÍ PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	14
1.2	PROJEKT	15
1.2.1	trojimperativ projektu.....	15
1.2.2	Životní cyklus projektu	16
1.3	PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	18
1.4	METODY V PROJEKTOVÉM MANAGEMENTU.....	18
1.4.1	logický rámec	19
1.4.2	swot analýza	20
1.4.3	mckinseyho model 7S.....	21
1.4.4	porterův model pěti konkurenčních sil	22
1.4.5	slept analýza	23
2.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	25
2.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI	25
2.3	ÚVOD DO PROJEKTU.....	26
2.3.1	současný stav prostor.....	26
2.3.2	Stavební úpravy	27
2.3.3	Zajištění vybavení pobočky	27
2.4	IDENTIFIKAČNÍ LISTINA PROJEKTU	28

2.5	SWOT ANALÝZA.....	29
2.6	MCKINSEYHO MODEL 7S	30
2.6.1	Strategie firmy	30
2.6.2	organizační struktura	30
2.6.3	systemy.....	30
2.6.4	styl řízení	31
2.6.5	spolupracovníci	31
2.6.6	schopnosti	31
2.6.7	sdílené hodnoty	31
2.7	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	32
2.7.1	konkurence	32
2.7.2	potencionální noví konkurenti	32
2.7.3	zákazníci	32
2.7.4	dodavatelé.....	33
2.7.5	substituty.....	33
2.8	SLEPT ANALÝZA	33
3.1	SMART CÍL	35
3.2	IDENTIFIKAČNÍ LISTINA PROJEKTU	35
3.3	MILNÍKY PROJEKTU	36
3.4	LOGICKÝ RÁMEC	37

3.5	HIERARCHICKÁ STRUKTURA PROJEKTU	38
3.6	REGISTR ZAJINTERESOVANÝCH STRAN	40
3.7	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	42
3.8	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	42
3.8.1	Ganntův diagram	44
3.9	NÁKLADOVÁ A ZDROJOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	45
3.9.1	Mzdové náklady na zaměstnance	45
3.9.2	Náklady na zařízení	46
3.9.3	splátkový kalendář úvěru	47
3.10	ANALÝZA RIZIK PROJEKTU	48
3.10.1	identifikace rizik	49
3.10.2	kvalifikace rizik projektu	50
3.10.3	opatření proti rizikům.....	51
3.11	PŘÍNOSY PROJEKTU.....	53

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá řízením a plánováním projektu (často se leze setkat s anglickým názvem Project Management), který je v současné době velice podstatným a důležitým nástrojem fungování většiny organizací a firem, které jej využívají s cílem zefektivnit, zrychlit, a hlavně realizovat jednotlivé projekty.

V polovině roku 2020 se vedení společnosti DOBE, s.r.o. rozhodlo o otevření první kamenné prodejny (pobočky) svého doposud dobře fungujícího e-shopu. Společnost se do této doby specializovala na prodej slunečních, módních i dioptrických brýlí a doplňkového zboží k nim. Z důvodu stále rostoucího zájmu o jejich zboží se vedení společnosti rozhodlo otevřít první kamennou prodejnu, která bude zároveň sloužit jako výdejní a reklamační místo jejich e-shopu.

Důležitým faktem je i to, že firma vlastní dům, ve kterém chce prodejnu otevřít, tudíž provoz prodejny nebude zatížen náklady na pronájem prostoru, který v této historické části města Třebíče, není úplně malý. Ovšem je třeba se zamyslet i nad oportunitními náklady neboli náklady ušlé příležitosti. Tento druh nákladů bude plynout z ušlých zisků za pronájem prostor společnosti provozující síť kaváren.

Celý projekt by měl společnosti DOBE, s.r.o. poskytnout detailní přehled o tom, jak by celá realizace probíhala. Počínaje rekonstrukcí prostor až po nábor 2 nových zaměstnanců. Projekt by měl sloužit jako podklad při posuzování dalších možností a pokud se pro realizaci rozhodne, tak i jako ucelená projektová příprava.

Tato bakalářská práce se dělí na tři základní části, přičemž první z nich řeší teoretická východiska, mezi kterými jsou základní poznatky o tom, co znamená pojem projekt, projektové řízení a podhaluje historii projektového managementu. Dále uvádí, co by měl projekt splňovat a obsahovat a jakých metod, nástrojů a analýz bude použito při zpracování. Mezi tyto analýzy se řadí hlavně analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, jako jsou SWOT analýza, McKinseyho model 7S, Porterův model pěti konkurenčních sil a SLEP analýza, zabývající se faktory, které působí na firmu zvenčí. V další části práce navážeme na část první a dostaneme se k analýze současné situace společnosti za pomoci zmíněných analýz. Třetí částí projektu budou vlastní návrhy řešení situace ve firmě a kolem ní, které vyplývají z teoretických východisek a analýzy současného stavu společnosti. Spočívá ve stanovení SMART cíle projektu, sestavení

identifikační listiny a logického rámce, které stručně shrnují celý projekt. Následně je sestavena hierarchická struktura činností, která slouží pro vytvoření časového harmonogramu projektu, včetně zobrazení pomocí Ganntova diagramu. K úspěšné realizaci je také třeba zajistit vhodné materiální a lidské zdroje, které jsou blíže specifikovány ve zdrojové analýze.

Konečné zhodnocení projektu a jeho přínos pro společnost DOBE, s.r.o. proběhne v kapitole Závěr.

CÍLE PRÁCE, METODY, POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Primárním cílem a záměrem této bakalářské práce je zpracování návrhu projektu *otevření pobočky oční optiky* ve okresním městě Třebíč, s využitím vhodné metodiky, nástrojů a technik projektového managementu ve spolupráci s vedením této společnosti. Důležitou roli ve vytvoření návrhu projektu hrají jednotlivé dílčí analýzy návrhu projektu. Pomocí splnění všech dílčích cílů v podobě časové analýzy, analýzy zdrojů, analýzy nákladů a analýzy rizik, bude mojí snahou docílit návrhu projektu pro rekonstrukci a otevření pobočky oční optiky. V této bakalářské práci se snažím implementovat teoretické a všeobecné poznatky do praktické části této bakalářské práce a přeměnit je v hodnotné, a především praktické informace, které by měli pomoci s hladším průběhem celého projektu. Výstup z této bakalářské práce by měl být dobře a snadno srozumitelný pro vedení společnosti DOBE, s.r.o., aby toto zpracování projektu mohli použít při rekonstrukci a otevření nové pobočky.

V první kapitole této bakalářské práce bude popsána a vysvětlena teorie čerpaná z odborné literatury a internetových zdrojů (viz. seznam použité literatury), ze které budu vycházet i v následujících kapitolách práce. Nejprve bude definován pojem projekt, projektový management, tradiční projektový management, trojimerativ projektu, životní cyklus projektu a tři projektové fáze, rozdělení dokumentů potřebných k vypracování návrhu projektu. Dále budou popsány a vysvětleny metody projektového managementu, se kterými budeme dále pracovat ve druhé kapitole. Mezi jednotlivé metody projektové řízení, které budou použity v tomto návrhu projektu *Otevření pobočky oční optiky* patří například stanovení logického rámce projektu, SWOT analýza silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb. Dalšími vybranými metodami budou McKinseyho model 7S, který pomáhá zanalyzovat vnitřní prostředí společnosti, Porterův model pěti konkurenční sil, který pomůže s monitorováním vnějšího konkurenčního prostředí a samotných konkurenčních společností. Jednou z posledních použitých metod analýzy prostředí společnosti bude SLEPT analýza, která se zabývá sociálními, právními, legislativními, politickými a technologickými faktory působící na firmu.

Druhá kapitola se bude zabývat analýzou současné situace a analýzou problémů, ke které využijeme dříve zmíněné metody a nástroje.

Ve třetí kapitole se budu zabývat vlastními návrhy řešení. K úspěšnému sestavení návrhu projektu by mi měli dopomoci výsledky použitých analýz, které jsem zmiňovala v předešlém odstavci a zpracování dalších nedílných součástí projektu, například vypracování identifikační listiny, stanovení milníků projektu, vypracování analýzy rizik RIPRAN, která stanoví, vyhodnotí a ošetří možná rizika.

Ke zhodnocení celého projektu dojde v kapitole Závěr.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Obsahem teoretické části bakalářské práce je vysvětlení základní terminologie z oblasti plánování a řízení projektu. V této kapitole se nacházejí pojmy jako projektový management, projektové řízení, projekt, organizační struktura, řízení rizik a řízení nákladů.

„**Projektový management** je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“ (Svozilová, 2016, s. 17)

Fiala (2004, s. 13) definuje **projektové řízení** jako „soubor modelů, metod, postupů, nástrojů a technik pro plánování a řízení realizace složitých projektů.“

Schwalbe (2011, s. 20) definuje **projekt** jako „časově omezené úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo výstupu. Na druhé straně jsou pak provozní činnosti, které slouží k udržení chodu firmy. Projekty se od provozních činností liší tím, že končí ve chvíli, kdy je dosaženo jejich cílů nebo je projekt ukončen.“

Lesterova (2006, s. 1) definice **projektu** zní „A unique set of co-ordinated activities, with definite starting and finishing points, undertaken by an individual or organization to meet specific objectives within defined schedule, cost and performance parameters.“

1.1 TRADIČNÍ PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Principy projektového managementu sahají až do starověku, ale o tradičním projektovém managementu, jako takovém, se začalo mluvit teprve po druhé světové válce, a to převážně díky projektu Manhattan, který vedla americká armáda, a jehož cílem bylo vytvoření jaderné bomby. Do tohoto projektu bylo zapojeno množství lidí různých profesí, kteří pracovali na různých místech. Projekt trval zhruba 3 roky a jeho konečný účet byl 2 miliardy dolarů. Při práci na tomto projektu si příslušníci armády uvědomili, že vědci a ostatní odborní specialisté často nemají zájem řídit velké projekty, ani k tomu nemají potřebné dovednosti. V 60. letech začaly snahy o sjednocení standardů při řízení projektů na mezinárodním poli a o schopnost efektivní komunikace v tuzemských i mezinárodních týmech. Projektový management mohl být dále rozvíjen i díky vývoji

informačních technologií, u kterých je projekt a jeho řízení důležitou složkou pro vývoj a udržení kroku s konkurencí. (Doležal, 2009, str. 22) Velký rozvoj přišel v 80. letech 20. století s uvedením počítačů na trh a s vlnou softwarových aplikací na podporu projektových manažerů. (Wysocki, 2009, str. 342)

1.2 PROJEKT

Definovat termín projekt je velmi náročné, jelikož se jedná o širokou tematiku a existují různé definice, které se snaží projekt vymezit. (Fiala, 2004, s. 12)

Projekt by měl obsahovat tyto charakteristiky:

- jedinečnost
- vymezenost
- různorodost
- komplexnost
- rizikovitost

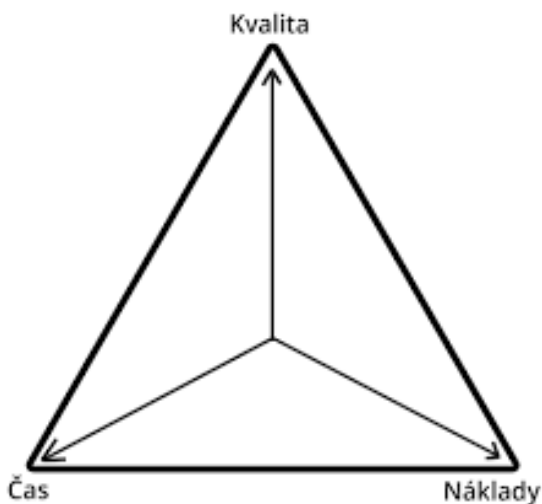
Jedinečným projektem je každý, který není opakován. Vymezenost je založena na předem určeném finančním, časovém nebo z hlediska lidských zdrojů ohraničení. Různorodost je určena myšlením pracovníkům a kreativnosti jejich nápadů. Komplexnost značí, že projekty jsou složité a jejich tvorba je časově náročná. U rizikovitosti se nám setkávají možné problémy, které mohou nastat ve výše vyjmenovaných kategoriích. Rizika se snažíme určit a vyhnout se jim. (Doležal, 2013, s. 9)

1.2.1 TROJIMPERATIV PROJEKTU

V kontextu s projekty a jejich cíli pracujeme se třemi základními veličinami. Jsou to *cíl*, *čas* a *náklady*, neboli tzn. trojimperativ projektu. Vždy je důležité, aby byly si byly tyto tři veličiny rovny. Cílem projektového managementu je vyváženost všech těchto veličin. Podle Doležala platí, že pokud se změní jedna veličina a druhá zůstane nezměněná, musí se odpovídajícím způsobem změnit třetí veličina, aby byla zachována rovnováha. Provázanost platí nejen na úrovni celého projektu, ale také na úrovni jednotlivých fází.

Trojimperativ projektu nejlépe vystihuje vymezenost projektu, ve svých vrcholech jasně znázorňuje, čím a jakou hodnotou je projekt omezován. Jeho jednotlivé vrcholy jsou na sobě navzájem závislé.

Pokud bychom měli praktický příklad zakázky, na které pracují 4 pracovníci po 4 týdny a přišel by požadavek, abychom čas činnosti zkrátili o týden, museli bychom tedy buď slevit z požadavků na výstupy nebo přidat více pracovníků, případně obojí. (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2012, s. 66)



Obrázek č. 1: Trojimperativ projektu (zdroj: vlastní zpracování)

1.2.2 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU

V projektovém managementu používáme k pozorování procesů a vazeb tzv. životní cyklus projektu neboli Project Life Cycle (PLC). Slouží nám k určení zahájení a ukončení projektu a jeho jednotlivých fází. (Korecký a Trkovský, 2011, s. 61)

Životní cyklus projektu lze rozdělit do následujících 3 fází.

1. **Předprojektová fáze**
2. **Projektová fáze**
3. **Poprojektová fáze**

V **předprojektové** fázi analyzujeme, zda má vůbec smysl projekt zahajovat, jsou provedeny studie.

Následuje hlavní **projektová** fáze. Jakmile je rozhodnuto o realizaci projektu, je třeba definovat cíle projektu a jeho výstupy, kterých má být dosaženo. Poté můžeme začít s realizací projektu.

Po zahájení dochází k plánování činností, které jsou nezbytné pro dosažení výstupů a splnění cíle, a také osob zodpovědných za jejich provedení. Hledají se rizika a sestavuje rozpočet. (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2012, s. 172). Ukončení projektu je závěrečnou fází, dochází v ní k předání výstupů a zpětnému vyhodnocení. Je důležité si uvědomit, že projekt nemusí vždy skončit úspěchem.

Pokud jsou výstupy předány začíná poslední fáze, **poprojektová**. V této fázi se analyzuje, jak projekt probíhal a hodnotí se spolupráce, abychom se v našem dalším projektu mohli vyhnout stejným chybám. V této fázi se také hodnotí úspěšnost a přínos projektu.

V každé fázi projektu je důležité zpracovat určité dokumenty. Jejich seznam obsahuje následující tabulka, která je zároveň souhrnem pěti kroků k úspěšnému projektu. (Doležal, Krátký a Cingl, 2013, s. 10)

Tabulka č. 1: Rozdělení dokumentů (Zdroj: (Doležal, Krátký a Cingl, 2013, s. 10))

Fáze řízení projektu (kroky)	Základní (nutné) dokumenty	Doplňkové (možné) dokumenty
I. Identifikace – Čeho chceme dosáhnout?	- Identifikační listina projektu	- Projektový záměr - Logický rámec
II. Zadání/definice – Co všechno bude projekt obnášet?	- WBS	- Registr zainteresovaných stran - Tabulka souvislostí
III. Plánování – Jak by měl projekt proběhnout? Co bude třeba vykonat?	- Matice odpovědnosti - Registr rizik - Rozpočet a finanční plán - Harmonogram	- Plán řízení projektu - Organizační struktura, role a odpovědnosti - Komunikační plán
IV. Realizace – Jak projekt uřídit?	- Zápis z porady - Změnový požadavek	- Report o stavu projektu - Seznam bodů k řešení - Seznam poučení

V. Ukončení – Jak projekt správně zakončit?	- Akceptační protokol - Vyhodnocení projektu	- Předávací protokol - Poučení z projektu
--	---	--

1.3 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Projektový management je definován pomocí působení pěti základních elementů:

- Projektová komunikace – prostředí, ve kterém dochází ke komunikaci všech zúčastněných osob na projektovém řízení
- Týmová spolupráce – spolupráce ,všech členů zapojených do řízení projektu
- Životní cyklus projektu
- Základní součásti projektového managementu (Svozilová, 2016, s. 20).:
 - Požadavky na projekt, předpisy, omezení zadání
 - Projektový tým
 - Metodiky pro plánování projektu
 - Příležitosti a rizika, statistiky a hodnocení vlivů
 - Projektová kontrola
 - Projektová přehlednost
- Organizační závazek – zahrnuje především pověření manažera projektu řízením projektu a finanční zdroje vyčleněné na daný projekt (Svozilová, 2016, s. 20).

1.4 METODY V PROJEKTOVÉM MANAGEMENTU

V průběhu jednotlivých fází projektu se využívá celá řada metod, které slouží nejprve k zjištění, zda je projekt životaschopný, a také k jeho snadnějšímu řízení.

1.4.1 LOGICKÝ RÁMEC

Základem pro řízení projektu je logický rámec. Tato metoda „slouží jako pomůcka při stanovování cílů projektu a jako podpora k jejich dosahování.” (Doležal, 2012, s. 64).

Jedná se o tabulku, ve které jsou shrnuty nejdůležitější informace o projektu a jsou v ní zahrnuty i výstupy z projektového záměru. Je součástí metodiky návrhu a řízení projektu označované jako „Logical Framework Approach (LFA)“, která uceleně řeší přípravu, návrh, realizaci i vyhodnocení projektu.

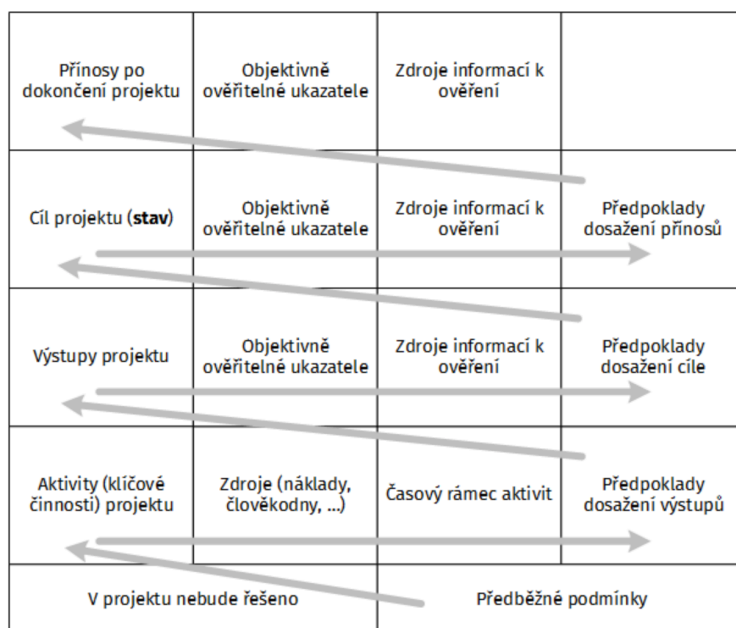
Je sestavován v **předprojektové** fázi, ale využívá se i ve fázi **projektové**.

Pomocí logického rámce si můžeme zodpovědět základní otázky: proč se projektem zabýváme, a čeho v něm chceme dosáhnout – tím si definujeme základní cíle projektu. Dále nám dává odpověď na otázku, jakými postupy těchto cílů dosáhneme.

Sestavení logického rámce by mělo vést i k položení otázek ohledně udržitelnosti, přínosu a smyslu projektu a zamezit tak neefektivním investicím.

Postup při práci s logickým rámcem:

- vyplníme pole s identifikačními prvky
- určíme cíl projektu
- popíšeme aktuální stav
- doplníme termín dokončení projektu
- doplníme zdroje financování



Obrázek č. 2: Způsob čtení logického rámce (Zdroj: www.ppmconsulting.cz)

1.4.2 SWOT ANALÝZA

Jedná se o metodu analýzy silných a slabých stránek, díky které můžeme definovat rizika a příležitosti podniku. Tuto analýzu využíváme v **předprojektové** fázi.

SWOT analýza je výbornou pomůckou, pokud chceme např. zjistit, jaké je postavení podnikatelského záměru podniku v prostředí konkurence. (Korecký a Trkovský, 2011, s. 218)

- **S = strenghts** – jsou silné stránky a přednosti pocházející z interního prostředí, umožňují rozvíjet přednosti firmy a přes ně získávat výhody na trhu
- **W = weaknesses** – jsou slabé stránky pocházející z interního prostředí, je potřeba je odstraňovat nebo alespoň zmírňovat
- **= opportunities** – jsou příležitosti přicházející z externího prostředí, můžeme je využívat pro posílení pozice na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti našeho projektu
- **T = threats** – jsou hrozby pocházející z externího prostředí, hrozbám bychom se měli spíše vyhýbat



Obrázek č. 3: SWOT matice (Zdroj: <https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>)

1.4.3 MCKINSEYHO MODEL 7S

McKinseyho model 7S je analytická technika používaná pro vyhodnocování kritických faktorů organizace. Navrhli ji koncem 70. let američtí konzultanti ze společnosti McKinsey&Company.

Tento model popisuje kritické faktory úspěchu firmy. Jde o analýzu vnitřního prostředí.

Kritické faktory:

- **Strategie** (strategy) – jedná se o cíle a vize společnosti, tedy směr, kterým se ubírá.
- **Struktura** (structure) – organizační struktura by měla být zvolena tak, aby byly zadané úkoly rozděleny, co nejefektivněji. Typů organizačních struktur existuje hned několik. Patří mezi ně liniová struktura, funkcionální struktura, liniově-štabní struktura, divizní struktura a maticová struktura.
- **Systémy** (systems) – sem patří postupy informací v podniku.
- **Schopnosti** (skills) – se týkají především kvalifikace zaměstnanců a vedoucích pracovníků, může se jednat i o tzv. soft skills, tedy kompetence v oblasti mezilidských vztahů, chování, emoční inteligence.
- **Styl** (style) – organizace se dá řídit různými způsoby. Může to být stylem autokratickým, demokratickým nebo liberálním. Při autokratickém stylu řízení je

veškerá rozhodovací moc v rukou vedoucího pracovníka (manažera). Opakem je liberální styl, kdy rozhoduje skupina podřízených a vedoucí zasahuje jen málo. Středem mezi těmito styly je styl demokratický, kdy mají podřízení možnost se vyjádřit k rozhodnutí nadřízeného.

- **Spolupracovníci** (stuff) – lidé zvyšují produktivitu společnosti. Každý manažer by měl umět dobře komunikovat se spolupracovníky
- **Sdílené hodnoty** (shared values) – jedná se o vnitřní kulturu firmy, tedy jistý soubor názorů a norem, kterými se firma řídí. (Smejkal, 2013, s. 40-52)

1.4.4 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Jak už z názvu vyplývá, tento model nám umožňuje analyzovat externím prostředí společnosti, kdy nám poskytuje výčet příležitostí a hrozeb a tím volně navazuje na SWOT analýzu.

Tato analýza zkoumá pět různých prvků vyskytujících se v konkurenčním prostředí, přičemž výstupem jsou prognózy a odhady možného chování jednotlivých subjektů na trhu.

Porterův model pěti sil se skládá z:

- **Konkurenti** – Jde o schopnost ovlivňovat cenu spolu s nabízeným množstvím daného produktu.
- **Dodavatelé** – Jedná se především o schopnost ovlivnit nabízené množství výrobků nebo služeb a také jejich cenu na trhu.
- **Odběratelé** – Naopak v tomto případě je zkoumána možnost regulovat množství poptávaného produktu včetně ceny.
- **Substituty** – Jedná se o hrozby spojené s možností vstupu podobných, tedy nahraditelných produktů na daný trh.
- **Nově vstupující podniky** – V tomto případě je zkoumána hrozba vstupu nové konkurence na trh a s tím spojená změna nabízeného množství a ceny produktu. (Smejkal, 2013)

1.4.5 SLEPT ANALÝZA

SLEPT analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů:

- **Social** – sociální hledisko
- **Legal** – právní a legislativní hledisko
- **Economic** – ekonomické hledisko
- **Policy** – politické hledisko
- **Technology** – technické hledisko

SLEPT analýza představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které není stabilní a mění se.

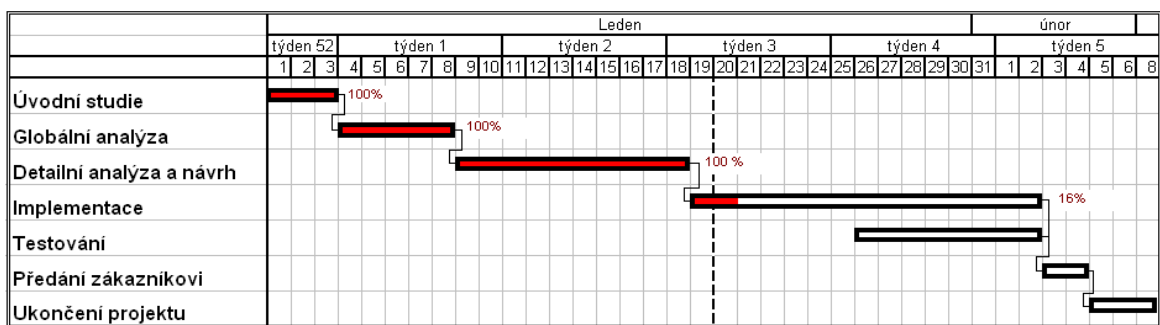
V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat. Je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, ale i ekologických, politických a technologických faktorů.

1.4.6 GANTTŮV DIAGRAM

První **Ganttův diagram** byl vytvořen už v roce 1896 Karolem Adamieckim, který jej pojmenoval harmonogramem. Byl vytvořen v ruštině.

Nejslavnějším průkopníkem tohoto diagramu na západě byl inženýr H.L. Gantt, podle kterého byl po první světové válce pojmenován.

Jedná se o druh pruhového diagramu, který se používá při projektovém řízení, slouží pro grafické znázornění časového plánu projektu a naplánování posloupnosti jednotlivých činností v čase.



Obrázek č. 4: Ganttův diagram (Zdroj: <https://www.petrjiranek.cz/pojmy/ganttuv-diagram/>)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V sekci analýzy současného stavu firmy se budu zabývat současným stavem plánování projektů ve společnosti DOBE, s.r.o., pro kterou je tento návrh projektového řízení zpracován.

2.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Název: DOBE s.r.o.

Sídlo: Hasskova 66/7 , Třebíč, 674 01

Datum zápisu: 16. května 2017

Právní forma podnikání: s.r.o.

Předmět podnikání: specializovaný maloobchod

Základní kapitál: 100 000 Kč



Obrázek č. 5: Logo firmy (zdroj: Vlastní zpracování)

2.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI

Společnost DOBE,s.r.o. byla založena v roce 2017, za účelem provozování činnosti maloobchodního prodejce dioptrických, slunečních a módních brýlí přes e-shop, dále se také společnost od počátku vzniku zabývala prodejem kontaktních čoček, doplňkového zboží k brýlím a ostatních drobných předmětů. V červenci roku 2020 začala společnost

DOBE, s.r.o. uvažovat o otevření první kamenné prodejny, a zároveň pobočky ve centru města Třebíče. Toho rozhodnutí plynulo především, ze stále se zvyšujícího zájmu o jejich zboží a tím narůstajícího objemu prodáváného zboží.

2.3 ÚVOD DO PROJEKTU

Název projektu, jehož řízení a realizaci budu navrhovat, nese název *Otevření pobočky oční optiky*. V současnosti společnost DOBE s.r.o. prodává své produkty pouze pomocí e-shopu www.dobeglasses.cz. Vzhledem k neustále se zvyšujícímu objemu prodeje se firma v roce 2020 rozhodla pro otevření první kamenné prodejny ve městě Třebíč na Hasskově ulici. Jedná se o okresní město, které má více, než 40 000 obyvatel a je vzdálené přibližně 50 km západně od Brna.

Tato prodejna bude otevřena v prostorách bývalé kavárny v historické části města. Jedná se o budovu starou, více než 200 let, která prošla v roce 2001 kompletní rekonstrukcí interiérů, byly zde udělány nové rozvody elektřiny a nové přípojky zemního plynu a vody z veřejné sítě. Budova je vlastněna společností DOBE, s.r.o., tudíž není třeba počítat s náklady na nájem prostor prodejny. Jediné náklady, o kterých by se dalo uvažovat, jsou oportunitní náklady neboli náklady ušlé příležitosti. Za náklady ušlých příležitostí by se dal považovat ušlý zisk z nájmu našich prostor, který doposud pronajímali firmě provozující síť kaváren. Velikost oportunitních nákladů, by tedy byla rovna 30 000 Kč za kalendářní měsíc.

Kvůli této pobočce bude třeba otevřít 2 nová pracovní místa. Toto množství zaměstnanců je pravděpodobně konečné a do budoucna se již další rozšiřování pracovních pozic neplánuje. Firma má pouze v plánu přeradit některé zaměstnance pracující pro jejich internetový obchod do prodejny a tím jim poskytnout variabilitu pracovního prostředí.

2.3.1 SOUČASNÝ STAV PROSTOR

Tato pobočka bude otevřena v prostorách bývalé kavárny v historické části města.

Jedná se o budovu starou zhruba 200 let, která prošla v roce 2001 kompletní rekonstrukcí, v budově byly zřízeny zcela nové rozvody vody, elektřiny a plynu.

2.3.2 STAVEBNÍ ÚPRAVY

Byl vypracován projekt na veškeré stavební úpravy, které budou prováděny,

V prostorách bude třeba provést stavební úpravy pro rekonstrukci sociálního zařízení (WC, kuchyňka), dále bude třeba provést výmalbu a výměnu skleněné výlohy a bezpečnostních vchodových dveří.

2.3.3 ZAJIŠTĚNÍ VYBAVENÍ POBOČKY

Bude třeba zajistit zcela nové vybavení celé pobočky, což bude zahrnovat největší část investice. Dále je třeba zajistit nové bezpečnostní vchodové dveře a novou skleněnou výlohu.

Další položkou na seznamu vybavení prodejny bude přístroj na měření zraku, jež by se dal sehnat z druhé ruky.

2.4 IDENTIFIKAČNÍ LISTINA PROJEKTU

Tabulka č. 2: Identifikační listina projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Identifikační listina projektu	
Typ projektu	Rekonstrukce a otevření prodejny
Název projektu	Otevření pobočky
Hlavní cíle projektu	Otevření nové pobočky oční optiky
Výstupy projektu	1. rekonstrukce stávajících prostor 2. otevření nové pobočky oční optiky
Investor	DOBE, s.r.o.
Předpokládaná doba realizace	130 dní
Plánovaný termín zahájení	1.6.2021
Plánovaný termín ukončení	8.10.2021
Předpokládané náklady	1 000 000 Kč
Manažer projektu	Manažer firmy (dále jako Projektový manažer)
Zadavatel projektu	DOBE, s.r.o.
Lokalizace projektu	Třebíč
Datum	1.6.2021

Tabulka č. 3: Milníky projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Milníky projektu	
Příprava realizace	31.7.2021
Úprava interiéru (výmalba, rekonstrukce sociálních zařízení)	15.8.2021
Instalace vchodových dveří a výlohy	31.8.2021
Instalace vybavení	30.9.2021
Ukončení projektu	8.10.2021

2.5 SWOT ANALÝZA

Tabulka č. 4: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • kvalifikovaní zaměstnanci • možnost objednat si zboží v internetovém obchodě a na pobočce si jej zdarma vyzvednout nebo vyměnit 	<ul style="list-style-type: none"> • vyšší ceny oproti konkurenci
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • starší populace ve městě • spolupráce s oční lékařkou ve městě • povědomí o našem e-shopu • dobrá lokace v centru města 	<ul style="list-style-type: none"> • další optiky ve městě • příliv nové konkurence do města

2.6 MCKINSEYHO MODEL 7S

Následující vybraná analýza zhodnotí firmu z interního (vnitřního) hlediska. Přiblíží nám její strukturu, používané systémy, styl řízení, spolupracovníky a jejich schopnosti, a nakonec hodnoty a názory, které firma zastává a kterými se řídí a snaží se je sdílet se svými zaměstnanci.

2.6.1 STRATEGIE FIRMY

Firma se snaží o neustálý posun ve vývoji výrobků a zboží, které nabízí. Snaží se spolupracovat s nejlepšími odborníky z oblasti očního lékařství a perimetrie. Firma se snaží o prodej kvalitních výrobků, cenově srovnatelných s konkurencí, ale ne na úkor kvality. Dále se snaží sledovat nejnovější módní trendy v oblasti stylových brýlí od českých výrobců, ale i světových značek a věhlasných designerů.

2.6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Ve firmě je užívána liniově – štábní struktura. Společnost DOBE, s.r.o. je malou firmou, která má v současné době 7 zaměstnanců na různé druhy pracovních poměrů. Každý z nich má svou vlastní pracovní náplň, kterou si řídí sám, tedy na jeden druh úkolu nebo pozici není více pracovníků. Zaměstnanci spolu ale osobně komunikují a předávají si veškeré informace potřebné k práci.

Firma DOBE, s.r.o. se nebude zabývat pouze prodejem na kamenné prodejně, ale stále bude provozovat svůj internetový obchod, jehož chod nebude součástí návrhu tohoto projektu.

2.6.3 SYSTÉMY

Vzhledem k velikosti firmy zde není využíván žádný informační systém a veškerá komunikace probíhá pomocí telefonních a online hovorů, emailů a při osobním kontaktu spolupracovníků.

2.6.4 STYL ŘÍZENÍ

Ve firmě DOBE, s.r.o. je převážně využíván demokratický styl řízení, kde konečné rozhodnutí dělá manažer, ale ostatní spolupracovníci mají možnost vyjádřit svůj vlastní názor. Svůj názor mohou vedení sdělit, buď na firemních poradách a sešlostech nebo pomocí emailu a telefonního hovoru. Porady ve firmě probíhají každé pondělí ráno, pokud není stanoveno jinak. Jsou na nich vždy přítomni oba vlastníci firmy.

2.6.5 SPOLUPRACOVNÍCI

Ve firmě se za poslední rok nijak nezměnilo složení pracovního týmu, tudíž ani nepřibyli žádní noví zaměstnanci a členové týmu.

Pokud bude probíhat nábor nových zaměstnanců, firma nebude požadovat vysokoškolské vzdělání a přijme pracovníky s maturitou, bude se spíše zaměřovat na jejich praxi v oboru a na jejich chuť pracovat a učit se novým věcem. Při příchodu budou zaměstnanci řádně proškoleni, projdou všechny potřebné školení a kurzy, kterých je třeba k vykonávání práce v oční optice.

Jelikož jde o malou firmu, všichni se osobně znají, firma dbá především na spokojenost svým zaměstnanců, proto se je snaží motivovat různými benefity v podobě poukazů, vstupenek na kulturní akce a finančními odměnami.

2.6.6 SCHOPNOSTI

Jak jsem již zmínila, firma klade důraz spíše na praxi v oboru než na výši dosažené vzdělání. Svoje zaměstnance nechává pravidelně proškolovat, protože tento obor se rychle obměňuje.

2.6.7 SDÍLENÉ HODNOTY

Firma se snaží o přátelskou až rodinnou atmosféru na pracovišti, což je jí zatím úspěšně daří, hlavně díky tomu, že má pouze 7 zaměstnanců. Vedení firmy často pořádá firemní akce a teambuildingy, kde se snaží o ještě lepší utužení kolektivu.

Další důležitou věcí, na kterou se firma zaměřuje je kvalita služeb a příjemné vystupování personálu.

2.7 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Následující mnou vybraná analýza pomůže odhalit, jak si firma stojí a jak se jí daří v konkurenčním prostředí. Jde o vnější analýzu veškeré stávající konkurence, ale i nové potenciální konkurence, která se může objevit na trhu. Dále budou analyzováni její dodavatelé, zákazníci, substituční produkty, kterými by se daly nahradit produkty firmy DOBE, s.r.o.

2.7.1 KONKURENCE

Vzhledem k tomu, že se v současnosti pohybuje firma pouze na tuzemském trhu, není kvantita jejich konkurentů příliš vysoká. Jedná se spíše o konkurenci v dané lokalitě. Jedná se zejména o všechny optiky provozované na území České republiky, a to především o sítě optik, kterým se nedá konkurovat cenou. Za další konkurenty by se daly považovat internetové obchody, které prodávají módní brýle, dioptrické a sluneční brýle a kontaktní čočky. Mezi konkurenty by se dali zařadit i velké e-shopy, na kterých se dají pořídit stylové brýle bez dioptrií, které se nosí pouze jako módní doplněk, nebo sluneční brýle od známých značek (např. Ray-ban, Oakley...) a světových návrhářů (Louis Vuitton, Fendi, Dior..) tyto internetové obchody jsou schopny svým zákazníkům nabídnout zajímavé slevy, a tím nám konkurovat lepší cenou nabízených produktů. Jediné, v čem těmto e-shopům můžeme konkurovat, je možnost vyzkoušení si brýlí u nás na pobočce.

2.7.2 POTENCIONÁLNÍ NOVÍ KONKURENTI

Novou konkurencí se pro nás může stát otevření další nové optiky v Třebíči, tím by mohlo dojít k odlivu našich zákazníků z naší prodejny. Pokud by takováto situace nastala, byl by náš tým nucen vymyslet řešení.

2.7.3 ZÁKAZNÍCI

Našimi zákazníky jsou všichni lidé, kteří si chtějí pořídit nové brýle, kontaktní čočky nebo příslušenství k brýlím. Nemusí se jednat pouze o brýle s dioptrickými skly, ale i o brýle, které se nosí jako módní doplněk a také brýle sluneční. Dále jsou našimi zákazníky

řidiči, kteří si chtějí pořídit brýle speciálně určené do auta, na řízení v noci nebo za špatných světelných podmínek.

2.7.4 DODAVATELÉ

Firma má již několikaleté zkušenosti s ověřenými dodavateli brýlí, kontaktních čoček, doplňkového zboží, ale například i dioptrických skel nejvyšší kvality. Brýle od světových módních značek jsou dodávány stým distributorem, přímo z výroby v zemi odkud značka pochází (Itálie, Francie, Spojené státy americké...)

2.7.5 SUBSTITUTY

Za substituty našich produktů by se daly považovat výrobky z Číny, kterou se v České republice často přepravují. Tyto výrobky ovšem nelze nazvat substituty z hlediska kvality a bezpečnosti při nošení.

2.8 SLEPT ANALÝZA

K lepšímu zhodnocení záměru projektu a jeho šancí na úspěch je třeba vytvořit analýzu vnějších faktorů, které by mohly ovlivnit realizaci projektu, ale i jeho výstupy po dokončení. Těmito faktory jsou například sociální, ekonomické, politické, technologické a legislativní podmínky dané země. Tato analýza se nazývá SLEPT analýza.

- **Politické a legislativní faktory**

Forma a stabilita vlády: stabilní vláda, projekt by neměl být ohrožen ani při nestabilitě české vlády

- **Ekonomické faktory**

Stav ekonomiky: v roce 2021 nastal mírný pokles ekonomiky a vzrostla inflace, tím pravděpodobně dojde ke zvyšování cen nabízeného zboží, a věcí spojených s rekonstrukcí provozovny. Do stavu ekonomiky také silně zasáhla v roce 2020 a 2021 koronavirová krize

Postoj vůči privátnímu sektoru: vláda podporuje privátní sektor

- **Sociální a kulturní faktory**

Město: 40 000 obyvatel

Věková struktura: starší obyvatelstvo, nejvíce lidí důchodového věku

Míra zaměstnanosti: míra nezaměstnanosti se v roce 2021 celorepublikově zvýšila, stejný trend lze očekávat i v roce následujícím

Životní úroveň obyvatel: průměrná životní úroveň

Dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi: velmi dobrá

Existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání: ano

- **Technologické faktory**

Technologická úroveň České republiky je oproti vyspělým státům západní Evropy nižší. Dopomohly tomu především historické události 20. století, například První i Druhá světová válka. I přes tyto skutečnosti se Česká republika drží v žebříčku konkurenceschopnosti na vyšších příčkách než ostatní postkomunistické státy.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

3.1 SMART CÍL

Pro definici projektového cíle byla aplikována metoda **SMART**, což znamená:

S – specifický – rekonstrukce stávajících prostor a otevření první kamenné prodejny a zároveň pobočky oční optiky

M – měřitelný – bude se jednat o rekonstrukci jedné pobočky, která bude vybavena zcela nových vybavením a novými přístroji

A – akceptovaný – firma realizaci projektu zvažuje.

R – realistický – vzhledem k tomu, že v současné době podnik neočekává náhlé vysoké výdaje, předpokládá se, že bude schopen dosáhnout na úvěr ve výši 1 milion Kč a bude schopen ho řádně a včas splácet

T – termínovaný – celý projekt by se měl realizovat do určitého termínu, a tím je říjen 2021

3.2 IDENTIFIKAČNÍ LISTINA PROJEKTU

Identifikační listina je základacím dokumentem celého projektu. Shrnuje ty nejdůležitější informace do jednoho celku.

Tabulka č. 5: Identifikační listina projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Identifikační listina projektu	
Typ projektu	Rekonstrukce
Název projektu	Otevření pobočky
Hlavní cíle projektu	Otevření nové pobočky oční optiky

Výstupy projektu	1. rekonstrukce stávajících prostor 2. otevření nové pobočky oční optiky
Investor	DOBE, s.r.o.
Předpokládaná doba realizace	130 dní
Plánovaný termín zahájení	1.6.2021
Plánovaný termín ukončení	8.10.2021
Předpokládané náklady	1 000 000 Kč
Manažer projektu	Projektový manažer
Zadavatel projektu	DOBE, s.r.o.
Lokalizace projektu	Třebíč
Datum	1.6.2021

3.3 MILNÍKY PROJEKTU

Milníky projektu jsou data, které znázorňují jednotlivé fáze projektu. Každý milník má datum zahájení a datum ukončení, tyto časové údaje jsou hraniční hodnoty časového intervalu milníku. V časovém intervalu milníku projektu budou probíhat jednotlivé fáze projektu.

Tabulka č. 6: Milníky projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Milníky projektu	
Příprava realizace	31.7.2021
Úprava interiéru (výmalba, rekonstrukce sociálních zařízení)	15.8.2021
Instalace vchodových dveří a výlohy	31.8.2021
Instalace vybavení	30.9.2021
Ukončení projektu	8.10.2021

3.4 LOGICKÝ RÁMEC

Logický rámec projektu, prezentuje klíčové atributy projektu, jakou jsou projektový záměr, cíl, výstupy projektu a klíčové činnosti, které se v projektu budou odehrávat. V jednotlivých sloupcích jsou ke každému atributu doplněny objektivně ověřitelné ukazatele, způsob jejich ověření, a také předpoklady a rizika, která mohou v průběhu nastat.

Tabulka č. 7: Logický rámec projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Záměr	<ul style="list-style-type: none">• větší zisky společnosti• přilákání nových zákazníků	1.účetní závěrka	1. účetní závěrka roku 2022 2. kalkulace nákladů	nepředpokládané výdaje
Cíl	<ul style="list-style-type: none">• vybudování pobočky oční optiky• rozšíření služeb firmy	1. od podzimu 2021 bude fungovat kamenná prodejna		dojde ke zdržení rekonstrukce
Výstupy projektu	<ul style="list-style-type: none">• zrekonstruované prostory• nově otevřená kamenná prodejna	1. dokončení rekonstrukce a otevření prodejny 2. pobočka je v provozu a vše funguje podle plánu	1.rekonstrukce byla úspěšně dokončena a pobočka je v provozu	1. dojde ke zdržení rekonstrukce nebo dodání vybavení do prodejny 2. vedení firmy nenajde vhodný personál pro pobočku

		Zdroje	Hrubý časový rámec	Předpoklady
Klíčové činnosti	1. příprava projektu rekonstrukce 2. zajištění financování 3. realizace rekonstrukce 4. zajištění vybavení prodejny a její instalace 5. dokončovací práce (ukončení projektu)	1. projektový manažer a vedení firmy 2. vedení firmy a banka 3. projekční kancelář a stavební firma 4. projekční kancelář a specializované firmy 5. vedení firmy a projekční kancelář	1. 31 dnů 2. 30 dnů 3. 31 dnů 4. 30 dnů 5. 8 dnů	1. bude schváleno financování od banky 2. vybavení prodejny bude včas vyrobeno a nainstalováno 3. vedení firmy najde vhodný personál pro pobočku

3.5 HIERARCHICKÁ STRUKTURA PROJEKTU

V následující tabulce je vyobrazena hierarchická struktura projektu. Projekt má čtyři hlavní fáze:

- Fáze definování projektu
- Fáze plánování
- Realizační fáze (samotná rekonstrukce interiéru)
- Fáze uvedení do provozu (otevření pobočky)

ID	Název úkolu
1	Rekonstrukce vnitřních prostor bývalé kavárny
2	1 Příprava projektu
3	1.1 Zadání projektových požadavků
4	1.2 Jmenování projektového manažera
5	1.3 Kick off meeting
6	2 Prověření vnitřních prostor
7	2.1 Prověření stavu připojení vody a zemního plynu z veřejné sítě
8	2.2 Prověření stavu elektrické přípojky
9	3 Zajištění financování
10	3.1 Podání žádosti o úvěr
11	3.2 Obdržení rozhodnutí o žádosti o úvěr
12	4 Příprava projektové dokumentace najatou firmou
13	4.1 Dokončení projektové dokumentace
14	4.2 Smlouva se stavební firmou
15	5 Příprava na realizaci rekonstrukce
16	5.1 Začátek realizace
17	5.2 Práce stavební firmy
18	5.3 Rekonstrukce sociálního zařízení
19	5.4 Kompletní výmalba
20	5.5 Položení podlah

21	5.6 Dokončovací stavební práce
22	6 Výměna vchodových dveří
23	6.1 Výměna výlohy
24	6.2 Úklidové práce po montáži dveří a výlohy
25	7 Montáž nového vybavení prodejny
26	7.1 Montáž vitrín
27	7.2 Montáž prodejního pultu
28	7.3 Montáž skleněných polic a zrcadel
29	8 Instalace měřicího přístroje
30	8.1 Zapojení měřicího přístrojem technikem
31	9 Naskladnění prodejny zbožím ze skladu
32	10 Zaškolení personálu
33	11 Otevření pobočky

3.6 REGISTR ZAJINTERESOVANÝCH STRAN

Před začátkem zpracování samotného projektu, je nutné zjistit, koho a jak bude projekt ovlivňovat, abychom určili, jakým způsobem s dotyčnými jednat a projekt dovedli ke zdárnému konci. V následující tabulce jsou shrnuty a popsány všechny zainteresované strany.

Vedení firmy očekává od projektového týmu splnění cíle a dodržení domluvených termínů.

Tabulka č. 8: Registr zainteresovaných stran (Zdroj: vlastní zpracování)

Zainteresované strany	Požadavky a očekávání	Vliv	Postoj	Strategie zapojení
Vedení firmy	Projekt dokončený v termínu, získání úvěru na rekonstrukci	Velký	Kladný	Porady vedení firmy
Projektový tým	Splnit cíl, dodat veškeré výstupy v termínu	Velký	Kladný	Porady týmu
Stavební firma	Včas dokončit rekonstrukci	Velký	Kladný	Pravidelné kontroly postupu prací
Firma dodávající vybavení pobočky	Zhotovit vybavení pobočky a vše nainstalovat v termínu	Velký	Kladný	Pravidelná komunikace o postupu výroby
Uchazeči o nové pracovní pozice	Možnost nového zaměstnání	Malý	Kladný	Informování o nových skutečnostech
Zákazníci	Získat rychleji požadované výrobky	Střední	Kladný	Informování o možnosti rychlejšího nákupu a možnosti vyzkoušení zboží

Dodavatelé zboží	Možnost dodávat větší objem zboží	Střední	Kladný	Pravidelná komunikace o termínech dodávek
---------------------	---	---------	--------	--

3.7 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Projektový tým se skládá z Projektového manažera, který je současně i spoluzakladatelem a manažerem firmy. Vzal na sebe tuto úlohu z důvodu dostatečného vzdělání a zkušenostmi z oboru Projektového managementu. Projektový manažer dohlíží na chod celého projektu, komunikuje se zbytkem firmy a je u všech důležitých činností ve firmě. Má na starost komunikaci se všemi externími pracovníky, upřesňuje informace při tvorbě projektové dokumentace rekonstrukce interiéru a částečně dohlíží na správný chod stávajícího internetového obchodu, na který naváže otevření první kamenné prodejny.

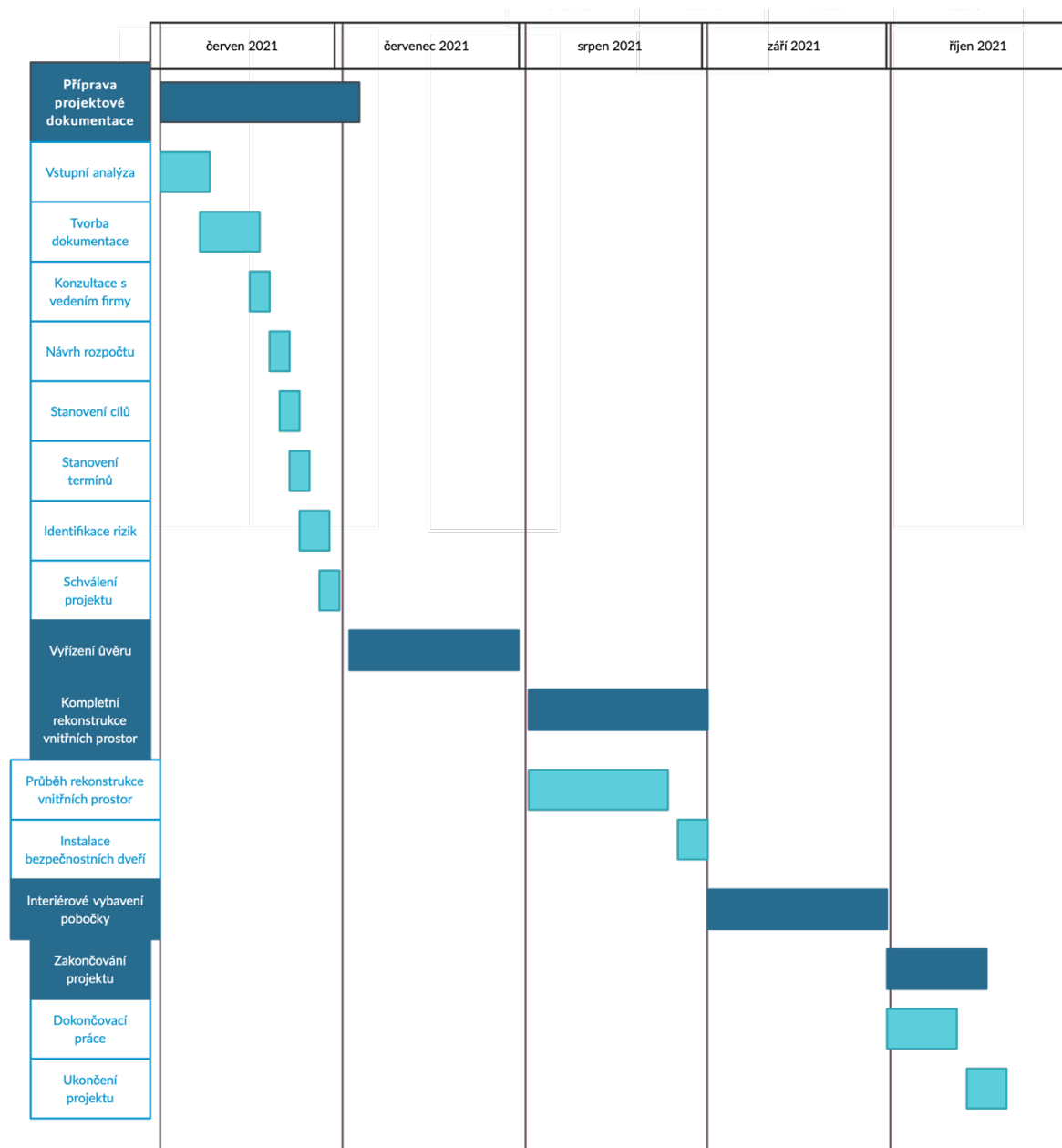
3.8 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Dle hierarchické struktury činností jsou jednotlivé činnosti seřazeny do časového harmonogramu v pořadí, ve kterém se realizují a tím postupně plní předem zvolený cíl. Každé činnosti je přiřazena doba trvání ve dnech. Ovšem je třeba brát zřetel na skutečnost, že některé činnosti mohou být realizovány souběžně (například, když každou činnost vykonává jiný pracovník), ale naopak některé činnosti mohou být započaty až po započetí nebo i dokončení některé z předchozích činností (například, když je daná činnost závislá na výstupech některé z jiných činností).

Tabulka č. 9: Časová analýza projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Doba trvání
1. Vstupní analýza	7 dnů
2. Tvorba dokumentace	14 dnů
3. Konzultace s klientem (vedení firmy)	1 den
4. Návrh rozpočtu	2 dny
5. Stanovení cílů	2 dny
6. Stanovení termínů	1 den
7. Identifikace rizik	3 dny
8. Schválení projektu rekonstrukce vedením firmy	1 den
9. Vyřízení úvěru	30 dnů
10. Průběh rekonstrukce vnitřních prostor	25 dnů
11. Instalace bezpečnostních dveří a výloh	6 dny
12. Vybavování pobočky	30 dnů
13. Dokončovací práce	7 dnů
14. Ukončení projektu	1 den

3.8.1 GANTTŮV DIAGRAM



Obrázek č. 6: Ganttův diagram (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.9 NÁKLADOVÁ A ZDROJOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

V této kapitole jsou vypočítány plánované náklady a určeny zdroje, které budou muset být vydány na uskutečnění projektu.

Všechny zdroje v tomto projektu dělíme na interní a externí zdroje. Za externí zdroj považujeme například projekční kancelář (zhotovitel projektu rekonstrukce), stavební firmu, dodavatele zařízení. Jelikož si tyto subjekty najímáme nebudeme počítat s jejich mzdovými náklady na hodinu času. Náklady na jejich práci budou stanoveny v nákladové analýze jako pevné náklady, protože předpokládáme, že pokud si stanovíme se subjektem určitý termín dodání budou výstupy dodány včas a subjekty si zajistí potřebný počet zdrojů k jejich realizaci.

3.9.1 MZDOVÉ NÁKLADY NA ZAMĚSTNANCE

Tabulka č. 10: Mzdové náklady na zaměstnance: Projektový tým

Člen projektového týmu	Měsíční mzda (měsíc= 30 dnů)	Mzda za projekt (130 dnů)
Projektový manažer	40 000 Kč	129 900 Kč
Asistent projektového manažera	25 000 Kč	108 334 Kč

U mzdových nákladů je třeba brát v potaz skutečnost, že se jedná o stálé pracovníky společnosti, tudíž by jim jejich měsíční mzda byla vyplacena, i kdyby se žádný projekt nerealizoval. Pozici projektového manažera zastává jeden z jednatelů firmy a také spoluzakladatel.

Tabulka č. 11: Mzdové náklady na zaměstnance: externí pracovníci

Externí pracovníci	Mzda za projekt
Firma, která vypracuje projekt rekonstrukce (design prodejny)	100 000 Kč
stavební firma provádějící rekonstrukci	300 000 Kč
montážní firma (montáž bezpečnostních dveří a výlohy)	50 000 Kč
truhlářská firma (vybavení pobočky)	50 000 Kč
Pracovník zapojující měřicí přístroj	300 Kč/hodina 1200 Kč
Úklidová firma	5 000 Kč

3.9.2 NÁKLADY NA ZAŘÍZENÍ

Tabulka č. 12: Náklady na zařízení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Výše nákladů, vč. DPH
Vybavení prodejny, včetně dveří a výlohy (cena včetně dopravy)	269 400 Kč
Přístroj na měření zraku (firma kupuje použitý)	200 000 Kč

Tabulka č. 13: Celkové náklady (Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady	Částka vč. DPH
Celkové náklady na projekt	1 223 834 Kč

Celkové náklady na tento projekt činí 1 223 834 korun českých, tato částka bude do výše 1 milionu Kč pokryta úvěrem poskytnutým od banky, zbytek prostředků (223 834 Kč) bude financování z nerozděleného zisku minulých let, který vygeneroval internetový obchod. Další položka nákladů, která by se dala zmínit jsou oportunitní náklady (náklady ušlé příležitosti) ve výši 30 000 Kč, tyto náklady se však berou v potaz pouze při ekonomickém pohledu na náklady, ne však při účetním, nejsou tedy započítány do celkové výše nákladů.

Další položkou celkových nákladů je mzda projektového manažera a jeho asistenta, jelikož se jedná o stále pracovníky firmy, kteří svoji mzdu dostanou, i pokud by se projekt nerealizoval.

3.9.3 SPLÁTKOVÝ KALENDÁŘ ÚVĚRU

Kalkulátor splácení úvěru

Zadejte hodnoty		Souhrn úvěru	
Výše úvěru	1 000 000	Plánovaná platba	18 574,89 Kč
Roční úroková sazba	4,35 %	Plánovaný počet splátek	60
Doba splácení v letech	5	Současný počet splátek	54
Počet plateb za rok	12	Úhm předčasných splátek	100 000,00 Kč
Počáteční datum splátky	01.07.2021	Celkový úrok	94 124,80 Kč
Mimořádné platby			

Jméno zájemce: DOBE, s.r.o.

Obrázek č. 7: Splátkový kalendář, část první (Zdroj: vlastní zpracování v programu MS Excel)

Na předchozím obrázku můžeme vidět, že se nám podařilo sjednat úvěr ve výši 1 000 000 Kč, který budeme splácet po dobu 4,5 let (54 splátek = 54 měsíců) pomocí měsíční splátky ve výši 18 574, 89 Kč. Roční úrok je ve výši 4, 35% ročně.

Splátka:č									
íslo	Datum splátky	Počáteční stav	Plánovaná platba	Zvláštní platba	Celková platba	z toho jistina	z toho úrok	Konečná bilance	
1	01.08.2021	1 000 000,00	18 574,89	0,00	18 574,89	14 949,89	3 625,00	985 050,11	
13	01.08.2022	714 786,18	18 574,89	-	18 574,89	15 983,79	2 591,10	698 802,39	
25	01.08.2023	519 110,00	18 574,89	-	18 574,89	16 693,12	1 881,77	502 416,88	
37	01.08.2024	314 750,12	18 574,89	-	18 574,89	17 433,92	1 140,97	297 316,20	
49	01.08.2025	101 321,20	18 574,89	-	18 574,89	18 207,60	367,29	83 113,60	
54	01.01.2026	9 620,78	18 574,89	-	9 620,78	9 585,90	34,88	0,00	

Obrázek č. 8: Splátkový kalendář, jednotlivé splátky (Zdroj: vlastní zpracování v programu MS Excel)

Na obrázku č. 7 můžeme vidět podrobnější náhled na strukturu splátek hypotéky (úvěru), je zde zaznamenána každá dvanáctá splátka. Poslední splátka by měla proběhnout 1.1.2026.

3.10 ANALÝZA RIZIK PROJEKTU

V této kapitole budou analyzována rizika metodou **RIPRAN**. Následující analýza se tedy bude skládat ze 3 jednotlivých částí. V prvním kroku budou rizika identifikována jako hrozba a bude k nim doplněn scénář, který by mohl nastat. Ve druhém kroku budou rizika ohodnocena třemi různými kvantifikátory. Nejprve se určí pravděpodobnost, s jakou riziko nastane, dále se určí míra dopadu na celý projekt a podle těchto dvou ukazatelů se určí hodnota rizika. Ve třetím kroku budou stanovena opatření proti rizikům a především osoba, která zodpovídá za jejich provedení, a nakonec výsledná nová hodnota rizika.

Analýza rizik je nezbytnou součástí projektu, pomůže nám odhalit, čeho se máme v projektu vyvarovat, nebo co nás může čekat. Některá rizika již byla kvalifikována ve SWOT analýze a další budou doplněna. Cílem metody **RIPRAN** tedy je rizika minimalizovat.

3.10.1 IDENTIFIKACE RIZIK

Tabulka č. 14: Identifikace rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

č.	Hrozba	Scénář
1	Chybné definování projektu rekonstrukce	Nepochopení zadání, dojde k rozdílnému výstupu, než je očekáváno
2	Zamítnutí úvěru na rekonstrukci	Banka zamítne poskytnutí úvěru na rekonstrukci
3	Chybný výběr stavební firmy provádějící rekonstrukci	Firma je nespolehlivá, nedodrží domluvené termíny, neodvádí kvalitně svoji práci
4	Chybný výběr dodavatele bezpečnostních dveří a výloh	Dodavatel nestihne dodat zboží včas, prodloužení doby trvání projektu
5	Chybný výběr dodavatele zařízení interiéru	Dodavatel nestihne vyrobit a dodat zařízení včas, nebo zařízení nesplňuje požadavky firmy a je třeba jej předělat, dojde k prodloužení doby trvání projektu
6	Odliv zákazníků	Špatný výběr personálu na pobočce způsobí odliv zákazníků ke konkurenci
7	Příliv nové konkurence	Otevření nové pobočky v okolí, výrazný pokles tržeb

3.10.2 KVALIFIKACE RIZIK PROJEKTU

Tabulka č. 15: Kvalifikace rizik projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

č.	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1	Chybné definování projektu rekonstrukce	Nepochopení zadání, dojde k rozdílnému výstupu, než je očekáváno	SP	VD	SHR
2	Zamítnutí úvěru na rekonstrukci	Banka zamítne poskytnutí úvěru na rekonstrukci	NP	SD	NHR
3	Chybný výběr stavební firmy provádějící rekonstrukci	Firma je nespolehlivá, nedodržuje domluvené termíny, neodvádí kvalitně svoji práci	SP	SD	SHR
4	Chybný výběr dodavatele bezpečnostních dveří a výloh	Dodavatel nestihne dodat zboží včas, prodloužení doby trvání projektu	SP	SD	SHR
5	Chybný výběr dodavatele zařízení interiéru	Dodavatel nestihne vyrobit a dodat zařízení včas, nebo zařízení nesplňuje požadavky firmy a je třeba jej předělat, dojde k prodloužení doby trvání projektu	SP	SD	SHR

6	Odliv zákazníků	Špatný výběr personálu na pobočce způsobí odliv zákazníků ke konkurenci	NP	VD	VHR
7	Příliv nové konkurence	Otevření nové konkurenční pobočky v okolí, výrazný pokles tržeb	SP	VD	VHR

NHR = nízká hodnota rizika, SHR = střední hodnota rizika, VHR = vysoká hodnota rizika

3.10.3 OPATŘENÍ PROTI RIZIKŮM

Ke všem rizikům, která byla kvalifikována, nyní navrhujeme opatření, díky kterým zajistíme minimalizaci rizik. Následně každému riziku (hrozbě) bude přidělena zodpovědná osoba a hodnota rizika, která vznikla nově. U dvou nejrizikovějších případů jsme byli nuceni zavést příslušná opatření, a tím se hodnota rizika snížila.

Tabulka č. 16: Opatření proti rizikům (Zdroj: vlastní zpracování)

č.	Hrozba	Návrh opatření	Zodpovědná osoba	Nová hodnota rizika
1	Chybné definování projektu rekonstrukce	Snaha o lepší definici projektu a častější meetingy celého týmu externích zaměstnanců	Projektový manažer	NHR
2	Zamítnutí úvěru na rekonstrukci	Řádná příprava všech	Projektový manažer	NHR

		potřebných dokumentů pro poskytnutí úvěru		
3	Chybný výběr stavební firmy provádějící rekonstrukci	Častější kontroly na místě rekonstrukce, kontroly následování plánů rekonstrukce	Projektový manažer	NHR
4	Chybný výběr dodavatele bezpečnostních dveří a výloh	Zlepšení komunikace s dodavatelem	Projektový manažer	NHR
5	Chybný výběr dodavatele zařízení interiéru	Zlepšení komunikace s dodavatelem	Projektový manažer	NHR
6	Odliv zákazníků	Snaha o udržení zákazníku, zkvalitnění služeb, extra slevy apod.	Personál na prodejně	SHR
7	Příliv nové konkurence	Snaha být lepší než nově příchozí konkurent, snaha udržet si zákazníky (věrnostní program...)	Vedení firmy, personál na prodejně	SHR

3.11 PŘÍNOSY PROJEKTU

Hlavním přínosem této bakalářské práce je vznik skutečného návrhu ve smyslu metodologického přístupu pro řízení a plánování projektu, který se bude na základě této práce realizovat a zároveň bude sloužit jako primární podklad. Tímto projektem může být do firmy zavedena metodika projektového řízení a plánování, která nám ukazuje, jak systematicky plánovat a řídit další budoucí projekty ve firmě. Bakalářská práce poměrně podrobně definuje jednotlivé činnosti, které by měly být provedeny při realizaci projektu. V projektové přípravě je uveden registr zainteresovaných stran, ze kterého projektový manažer dokáže vyčíst, s kým bude při realizaci v kontaktu.

Dalším velkým přínosem je sestavení zdrojové a nákladové analýzy, podle které byla každé činnosti přidělena doba trvání ve dnech, které dohromady udávají čas trvání projektu ve dnech. Doba trvání realizace celého projektu byla stanovena na 130 dní, protože se jedná o projekt menšího formátu, který nebude příliš časově náročný. Celkové náklady projektu by měly být rovny 1 223 834 Kč, od banky byl schválen hypoteční úvěr na rekonstrukci ve výši 1 000 000 Kč, zbylé náklady budou hrazeny z nerozděleného zisku minulých let.

Posledním a velmi důležitým přínosem je identifikace rizik, na která je třeba si dát při realizaci projektu pozor. Navíc jsou ke všem rizikům doplněna opatření, která by měla vést k jejich eliminaci. Na rizika by se měl projektový manažer zaměřit a provést opatření, aby jinak nedošlo například k prodloužení doby trvání projektu, či nárůstu nákladů na projekt.

Po dokončení projektu dojde ke zhodnocení projektu, které provede projektový manažer a vedení firmy. Projekt bude hodnotit zejména pomocí těchto kritérií: dodržení plánu nákladů, splnění časového harmonogramu, kvalita projektové dokumentace, využití lidských zdrojů, řízení hrozeb a rizik.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce na téma *Otevření pobočky centra oční optiky* měla jako primární cíl návrh projektu rekonstrukce a následného otevření první pobočky oční optiky firmy DOBE, s.r.o., která od roku 2017 až do současnosti provozuje internetový obchod www.dobeglasses.cz s dioptrickými, slunečními a módními brýlemi. Dalšími produkty, které tento internetový obchod nabízí jsou dioptrické i barevné kontaktní čočky a rozsáhlé příslušenství k brýlím všeho druhu. Další položka, na kterou se DOBE, s.r.o. specializuje jsou brýle pro řidiče do špatných světelných podmínek, jako je například ostré slunce, mlha, déšť.

Výsledkem bakalářské práce je návrh projektu rekonstrukce prostor bývalé kavárny pro kamennou prodejnu (pobočku) firmy.

Celkové náklady na projekt jsou rovny 1 223 834 Kč. Firma si sjednala hypoteční úvěr ve výši 1 000 000 korun českých, se sazbou 4,35 % p. a. a měsíční splátkou ve výši 18 574,89 Kč. Úvěr je rozvrhnut do 54 měsíčních splátek, tudíž doba splacení úvěru je 4,5 let a poslední splátka proběhne 1.1.2026.

V první kapitole práce bylo obsaženo teoretické vysvětlení pojmů projekt, projektové řízení, trojimperativ projektu a definovány tři projektové fáze (předprojektová fáze, projektová fáze a poprojektová fáze), dále byly vysvětleny metody a analýzy používané při projektovém řízení. Tyto metody byly použity v následujících kapitolách bakalářské práce. Pomocí těchto metod bylo zanalyzováno především vnitřní a vnější prostředí firmy, její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, konkurence, dodavatelé, zákazníci a organizační struktura společnosti DOBE, s.r.o. Mezi použitými metodami byla například SWOT analýza, McKinseyho model 7S, Porterův model pěti konkurenčních sil, SLEPT analýza.

Poslední část bakalářské práce je zaměřena na aplikaci dříve popsanych metod a analýz projektového managementu. Nejdříve byla vypracována identifikační listina, definovány milníky projektu a sestaven logický rámec projektu. Poté byl sestaven podrobný časový plán projektu, nákladová a zdrojová analýza projektu, spočítány mzdové i celkové náklady na projekt, byl zpracován splátkový kalendář hypotečního úvěru, který nám poskytla banka.

Byla identifikována rizika, která by mohla projekt ohrozit, sestavena opatření proti těmto rizikům. Pomocí metody RIPRAN byly tyto rizika a hrozby pro firmu vyhodnoceny a bylo navrženo řešení.

V poslední kapitole byly shrnuty přínosy projektu pro firmu DOBE, s.r.o.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 421 stran: ilustrace. ISBN 978-80-271-0075-0.
2. FIALA, Petr, 2004. *Projektové řízení: modely, metody, řízení*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-24-X.
3. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL, Branislav LACKO a kolektiv. 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978- 80-247-4275-5.
4. SCHWALBE, Kathy. 2011. *Řízení projektů v IT*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2882-4.
5. DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 9788024746319.
6. LESTER, A., 2013. *Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards*. 6. vyd. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0-08-098324-0.
7. KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3221- 3.
8. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4644-9.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Rozdělení dokumentů (Zdroj: (Doležal, Krátký a Cingl, 2013, s. 10))	17
Tabulka č. 2: Identifikační listina projektu (zdroj: vlastní zpracování).....	28
Tabulka č. 3: Milníky projektu (zdroj: vlastní zpracování)	29
Tabulka č. 4: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)	29
Tabulka č. 5: Identifikační listina projektu (Zdroj: vlastní zpracování)	35
Tabulka č. 6: Milníky projektu (Zdroj: vlastní zpracování)	36
Tabulka č. 7: Logický rámec projektu (Zdroj: vlastní zpracování)	37
Tabulka č. 8: Registr zainteresovaných stran (Zdroj: vlastní zpracování)	41
Tabulka č. 9: Časová analýza projektu (Zdroj: vlastní zpracování)	43
Tabulka č. 10: Mzdové náklady na zaměstnance: Projektový tým.....	45
Tabulka č. 11: Mzdové náklady na zaměstnance: externí pracovníci	46
Tabulka č. 12: Náklady na zařízení (Zdroj: Vlastní zpracování).....	46
Tabulka č. 13: Celkové náklady (Zdroj: vlastní zpracování).....	47
Tabulka č. 14: Identifikace rizik (Zdroj: vlastní zpracování)	49
Tabulka č. 15: Kvalifikace rizik projektu (Zdroj: vlastní zpracování)	50
Tabulka č. 16: Opatření proti rizikům (Zdroj: vlastní zpracování).....	51

4 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Trojimperativ projektu (zdroj: vlastní zpracování)	16
Obrázek č. 2: Způsob čtení logického rámce (Zdroj: www.wpmconsulting.cz)	20
Obrázek č. 3: SWOT matice (Zdroj: https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/) ...	21
Obrázek č. 4: Ganttův diagram (Zdroj: https://www.petrjiranek.cz/pojmy/ganttuv-diagram/)	24
Obrázek č. 5: Logo firmy (zdroj: Vlastní zpracování)	25
Obrázek č. 6: Ganttův diagram (Zdroj: Vlastní zpracování)	44
Obrázek č. 7: Splátkový kalendář, část první (Zdroj: vlastní zpracování v programu MS Excel)	47
Obrázek č. 8: Splátkový kalendář, jednotlivé splátky (Zdroj: vlastní zpracování v programu MS Excel)	48